

# Dix conseils pour bouger

La mobilité interne est aujourd'hui la première voie de recrutement... Encore faut-il être prêt à saisir ou à provoquer sa chance, ce qui nécessite, pour les candidats, de s'y préparer longtemps à l'avance. Les recommandations de deux experts spécialisés en transition de carrière et en mobilité.

**L**e désir de changer ne peut, ne doit pas, tout d'abord, être incantatoire et « égocentré ». C'est la première mise en garde des spécialistes, ainsi que des cadres qui ont dernièrement vécu une mobilité interne. Dire de manière répétée que l'on veut bouger sans considération du contexte est probablement le premier risque d'échec. Le deuxième est souvent lié à l'erreur de perception sur ce que l'on est vraiment, sur ce que l'on connaît, sur ce que l'on est capable de faire, sur ce que l'on représente dans l'entreprise. Contrainte ou choisie, la mobilité interne s'anticipe longtemps à l'avance. Et suppose une prise de conscience très lucide, en même temps qu'une veille attentive.

**1. Prendre conscience de ses atouts...** « Oui, vous nous intéressez pour ce poste. Non, vous ne nous intéressez pas par rapport à ce que vous souhaitez faire dans l'entreprise. » À force d'entendre cette remarque, François Desbiens, directeur informatique et logistique dans le groupe Caisse d'Épargne dans le nord de la France, qui souhaitait changer de fonction suite à une fusion, a fini par se poser des questions... sur lui-même. La responsable de la gestion des parcours des dirigeants du groupe l'a aidé à faire une

introspection salutaire, parce qu'il faisait systématiquement face à des refus. « Personne ne doutait de mes capacités et de mes compétences, mais la réflexion a porté sur la manière que j'avais de présenter les choses à mes interlocuteurs. Cela allait de l'écoute de l'autre à la compréhension de ses besoins, en passant par la volonté et la motivation. »

**2. ... et de ses points faibles.** Ce qui péchait finalement chez ce cadre dirigeant tenait d'abord à une question de forme : « J'ai déjà une stature imposante, et je suis assez froid dans ma façon de parler, très technique, très précis, très rigoureux, très méthodique... Cela passe très bien dans le travail, mais ces qualités se transforment en défauts quand il faut être plus chaleureux, d'apparence plus ouvert, lors d'une argumentation pour se vendre. » Un coaching individuel de quelques heures pour mieux communiquer – des simulations d'entretiens filmées et décryptées avec la coach Catherine Sorzana – lui a permis par la suite de réviser son attitude et de recueillir des propositions intéressantes.

**3. Anticiper !** L'exemple de ce cadre dirigeant est loin d'être exceptionnel : que l'on soit contraint ou non de changer de fonction dans l'entreprise, on n'est finalement pas tou-

jours prêt à une remise en cause qui seule permettra de se mettre en mouvement. On est dans la même entreprise, dans le même groupe depuis X années, on estime avoir les compétences requises, on en connaît les rouages... On peut oublier qu'il s'agit d'une démarche de recherche d'emploi à part entière. Et que l'on doit être prêt à présenter à la fois ses compétences et sa motivation pour un poste précis. Le fait d'avoir envie de bouger doit se situer dans un processus et, même si vous êtes contraint à le faire, vous devez être prêt.

**4. Ne pas s'endormir sur ses lauriers.** « Il faut d'abord être dans une logique positive, estime Marc Pagezy, président d'Eurosearch et Associés, société de conseil en ressources de management, c'est-à-dire dans la posture de quelqu'un qui réussit, qui accomplit des choses dans l'entreprise. Montrer que l'on a en même temps une bonne compréhension technique de son métier et une intelligence des situations. » Et veiller à ne pas s'endormir sur ses lauriers dès le début de sa vie professionnelle : « Il faut considérer que la vie ne s'arrête pas à 25 ans. Ce n'est pas parce que l'on a le diplôme d'une grande école qu'on peut vivre tranquille toute sa vie, poursuit le spécialiste. C'est un souci ●●●

## web

Comment obtenir un poste en interne quand on n'a pas le profil ? Quels sont les arguments qui portent pour réussir sa négociation ? Témoignages et conseils d'experts sur [www.pourseformer.fr](http://www.pourseformer.fr).

... d'exigence, d'excellence dans sa vie quotidienne et sa vie professionnelle. On est prêt à bouger quand on se sent engagé dans son métier, "en responsabilité". »

## 5. Rester en veille sur son métier.

Prévoir, c'est aussi rester en phase avec les évolutions inhérentes à votre métier ou à votre secteur d'activité quel qu'il soit. Par exemple, si vous êtes dans la grande distribution, c'est s'intéresser de près aux évolutions des canaux de distribution comme Internet ; dans la finance, aux normes IFRS ou à solvabilité 2. « Cela suppose de ne pas cesser de s'autoformer, de s'engager, de lire, d'écouter, de se documenter », insiste Marc Pagezy. Il s'agit, bien sûr, de demander à participer aux formations proposées par l'entreprise pour mettre à jour ses connaissances, mais pas seulement : « C'est aussi adopter un comportement qui montre un engagement et un souci d'exigence. »

## 6. Faire un point régulier avec sa hiérarchie.

Entretiens d'évaluation, professionnel, de carrière..., quel que soit le nom qu'on leur donne, sont évidemment les moments privilégiés pour préparer un changement à plus ou moins long terme. Dans tous les cas, vous devez demander à « faire un point régulier avec votre hiérarchie », recommande Marc Pagezy. Et poser des questions précises, sans considérer ce rendez-vous comme une formalité. « Existe-t-il des descriptions de fonctions ? Sont-elles à jour ? Quelle est ma propre définition de poste ? Quels sont mes objectifs prio-



Marc Pagezy, président d'Eurosearch et Associés : « Il faut être dans une logique positive, dans la posture de quelqu'un qui accomplit des choses dans l'entreprise. »

ritaires pour l'année prochaine ? Il faut vérifier que l'on est bien en phase avec sa hiérarchie sur les objectifs. »

Dans les entreprises où ces rendez-vous n'existent pas, la nécessité du cadrage reste forte. Pour le P-DG d'Eurosearch, « les cadres doivent rester responsables de leur vie, ils ont un capital professionnel, ils doivent veiller à le mesurer régulièrement et à ce qu'il puisse progresser ».

*La mobilité interne est une démarche de recherche d'emploi à part entière. On doit présenter ses compétences et sa motivation.*

Même si ce n'est pas toujours facile, se projeter et aborder ces sujets avec sa hiérarchie, avec calme et sans précipitation, est essentiel. C'est d'ailleurs une preuve d'implication. Votre supérieur est peu disposé à ce genre d'échange ? « Prenez patience, conseille

Marc Pagezy. Vous n'êtes pas à six mois près. » Et si la situation perdue, essayez d'en parler avec votre DRH, en toute transparence avec votre chef.

**7. Réactualiser son CV.** Enfin, être prêt, que ce soit pour un changement interne ou externe, signifie être capable de le prouver rapidement. Un CV doit être réactualisé au moins une fois par an. Au-delà de l'intérêt de pouvoir le transmettre au plus vite à une personne intéressée par votre profil, ou en réponse à une offre d'emploi, ce travail vous permettra de réaliser régulièrement cette mesure de vos activités et de vos performances. « C'est une manière de mettre des faits derrière des missions, souligne Marc Pagezy, de mettre en valeur des objectifs réalisés (plus 5 %, moins 10 %), des conquêtes de parts de marché, etc. »

**8. Se lancer.** Trouver les mots et la bonne attitude pour dire son désir de changement, ou réagir à un contexte dans lequel vous serez contraint de bouger revient à se préparer

pour un entretien d'embauche. L'exercice peut être périlleux, voire pénible, particulièrement pour les seniors. Il consiste à se mettre en valeur, sans pour autant considérer que l'entreprise a une dette envers soi, et à montrer que l'on s'est suffisamment

informé au préalable sur le poste ou les opportunités proposées. La compétence n'est pas là toujours en cause, mais c'est souvent la manière de se présenter ou de parler de son désir d'évolution professionnelle qui pèche. Manque de reconnaissance et d'écoute des seniors dans les entreprises ? Manque d'assurance vis-à-vis de chocs professionnels mal vécus ? Toujours est-il que la volonté de bouger, l'allant vers une nouvelle aventure professionnelle ne se manifestent pas toujours de manière suffisamment convaincante.

### 9. Bien se renseigner auparavant.

Tandis que, lors d'une recherche d'emploi externe, l'on s'attache à se renseigner sur les postes et l'environnement proposés, lors d'une mobilité interne, les mêmes efforts ne sont pas toujours déployés.

« Quand on choisit de bouger, il est primordial de bien se renseigner sur le poste et le service dans lesquels on souhaite aller, met en garde Catherine Sorzana, directrice de Medias Coaching Communication. Nous constatons une erreur assez classique lorsque nous accompagnons des cadres en mobilité. La personne arrive déjà complexée par son âge, et entre dans un processus de justification de ses compétences et savoir-faire. Mais elle ne montre pas qu'elle s'est intéressée à ce qui se passe dans le poste pour lequel elle postule, ce dont l'entreprise a besoin... Elle doit absolument se projeter, savoir où elle désire aller, dire pourquoi elle souhaite venir sur ce poste précisément. La plus grosse



François Desbiens, après avoir essuyé quelques échecs, a fait appel à une coach : « Personne ne doutait de mes compétences, mais la réflexion a porté sur ma manière de présenter les choses à mes interlocuteurs. »

erreur, rédhitoire, est de dire : "J'ai envie de venir chez vous parce que j'en avais assez d'être là où j'étais." Cela ne donne pas envie. Et pourtant, nous rencontrons souvent cette attitude. »

Réussir à se projeter dans un nouveau service est primordial. « Il ne faut pas penser que parce que l'on fait partie de la même entreprise, ceux qui vous reçoivent lors d'un entretien savent tout de vous, insiste Catherine Sorzana. Il faut se préparer, à commenter son CV comme on le ferait en externe. Avec l'avantage de pouvoir utiliser son réseau au sein de l'entreprise ou l'intranet pour savoir ce qui intéresse le service ou la personne que vous rencontrez. »

**10. Se faire aider si besoin.** Parfois, quelques heures de préparation suffisent, avant un entretien dans son entreprise, pour réviser ce type de comportement, en général repousser pour un employeur

qui, en interne aussi, a besoin d'être rassuré. Première attitude à adopter : « Ne pas y aller seulement en situation d'attente, mais être dans une posture active, d'échange, et synthétique par rapport à ce que l'on va dire de soi, conseille Catherine Sorzana. Il faut également pouvoir poser quelques questions, savoir prendre la main, n'être ni passif ni trop directif, trouver un équilibre. »

Vos derniers entretiens d'embauche remontent à très loin dans le temps ? Réentraînez-vous à cet exercice, avec un coach ou votre entourage, en ayant en tête le défaut majeur des personnes qui ont une longue expérience professionnelle : trop parler, éventuellement pour compenser un stress. Attention notamment à ne pas se montrer trop figé. « On ne peut pas dire, par exemple : "Moi, je travaille comme ça, point final", explique Catherine Sorzana. Il faut surtout dire : "J'ai envie de vous apporter cela." Il faut garder une ouverture, sinon on risque de penser que vous avez trop d'habitudes et que vous ne vous remettez jamais en cause. »

À l'inverse, le stress peut tout autant vous surprendre que s'il s'agissait de votre premier entretien. Respirez ! « Ce qu'on ressent ne se voit pas forcément, modère la consultante. En général, on perçoit à l'extérieur seulement 30 % des horreurs que l'on vit à l'intérieur ! Il faut continuer même si cela s'est mal passé au début, garder le moral d'un patineur à glace qui est tombé, s'entraîner à faire des phrases courtes pour ne pas se laisser emporter par ses idées. » ■ **DP, NS**